

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DI PT. BPR TERUSAN JAYA MOJOKERTO**

**Agustina Mayangsari Witanti<sup>1</sup>**

Penulis adalah karyawan PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto

e-mail : [mayangdoni99@gmail.com](mailto:mayangdoni99@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Manajemen sumber daya manusia memerlukan suatu rencana dalam melakukan kegiatannya, apabila proses rekrutmen dan seleksi karyawan tidak menggunakan perencanaan sumber daya manusia maka hasil yang diperoleh tidak akan sesuai dengan kebutuhan perusahaan terhadap karyawan tersebut. Selain itu masalah juga dapat timbul dalam proses pemberian pelatihan.

Rancangan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan survey. Variabel penelitian ini yaitu audit dengan sub variable rekrutmen dan pelatihan. Subjek dalam penelitian ini adalah PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto dan objek penelitian ini adalah fungsi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto yaitu proses rekrutmen, program pelatiha. Data dikumpulkan dengan instrument wawancara dan dianalisis dengan menetapkan kriteria, mendeskripsikan kondisi, menemukan penyebab dan menyimpulkan akibat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diketahui bahwa aktivitas fungsi sumber daya manusia yang sudah berjalan efektif antara lain proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan aktivitas yang belum berjalan efektif antara lain perekrutan SDM, seleksi dan pelatihan.

Berdasarkan temuan kelemahan yang terdapat pada aktivitas fungsi sumber daya manusia, maka diberikan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pada fungsi sumber daya manusia yaitu: manajemen harus memiliki kriteria dalam perencanaan SDM, menambahkan karyawan untuk fungsi SDM, mengevaluasi kembali berkaitan pelatihan karyawan agar sesuai standar perusahaan, adanya pengawasan dalam prosedur kerja, dan dilakukan audit SDM secara periodik

*Kata-kata Kunci : Audit Sumber Daya Manusia*

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam sebuah perusahaan. Sebagai faktor utama yang dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi sebuah perusahaan, sumber daya manusia membutuhkan perhatian khusus dan harus dikelola dengan baik sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas yang dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing

perusahaan. Sehingga audit manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mengawasi efektivitas dan efisiensi fungsi SDM dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan agar dapat bertahan menghadapi tantangan ekonomi. Karena salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya (Yulianti, 2013).

Namun dalam praktiknya sistem manajemen sumber daya manusia tidak selalu berjalan dengan baik dan mudah. Sistem di dalam manajemen sumber daya manusia saling berkaitan satu sama lain, ketika hubungan antara satu fungsi dengan fungsi yang lainnya tidak berinteraksi dengan baik maka akan menimbulkan masalah pada tujuan dari manajemen sumber daya manusia. Banyak permasalahan yang timbul di dalam suatu perusahaan atau organisasi akibat tidak baiknya hubungan antar fungsi tersebut, contohnya pada tahap rekrutmen dan seleksi karyawan. Manajemen sumber daya manusia memerlukan suatu rencana dalam melakukan kegiatannya, apabila proses rekrutmen dan seleksi karyawan tidak menggunakan perencanaan sumber daya manusia maka hasil yang diperoleh tidak akan sesuai dengan kebutuhan perusahaan terhadap karyawan tersebut. Selain itu masalah juga dapat timbul dalam proses pemberian pelatihan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan seringkali tidak sesuai dengan kompetensi dan dalam penempatan kerja seringkali karyawan tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan. Sehingga masalah ini akan berdampak pada sistem secara keseluruhan. Karyawan menjadi tidak kompeten karena tidak menguasai bidang yang dijalannya (Muhammad, 2010).

Sumberdaya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda dalam usaha dalam mewujudkan visi – misi dan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia penting karena memengaruhi efisiensi dan efektifitas perusahaan serta merupakan fungsi pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis serta meningkatkan nilai tambah perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang paling penting dan membuat sumber daya perusahaan lainnya bekerja. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berkualitas harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan agar dapat lebih unggul dari pesaingnya (Hasibuan, 2012). Bayangkara (2010) menyebutkan bahwa mengingat begitu pentingnya peran fungsi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah fungsi sumber daya manusia ini telah mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan yang meliputi terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan, proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar dan objektif, pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM, menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan.

Fungsi SDM dapat berjalan sebagaimana mestinya dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik pada perusahaan, maka perusahaan harus mampu melakukan penilaian terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program SDM yang dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi menyeluruh dilakukan pada tujuan, rencana, dan program atau aktivitas SDM dengan melakukan audit atas fungsi SDM di perusahaan. Manfaat utama dalam

audit SDM diantaranya bisa mengetahui proses mana yang belum memenuhi persyaratan hukum berlaku sehingga meminimalisir proses internal organisasi yang berpotensi melanggar hukum, dan yang terpenting adalah membantu organisasi secara sistematis untuk mengidentifikasi kondisi saat ini serta langkah aksi apa yang perlu dijalankan untuk meningkatkan efektivitas fungsi kerja karyawan. Masalah-masalah yang timbul pada penerapan sistem manajemen sumber daya manusia ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, pertama, manajemen puncak kurang memberikan penjelasan mengenai gagasan dasar kepada para staff sehingga mereka tidak begitu memahami proses-proses yang harus mereka lakukan dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Kedua, tahapan proses dan rencana sumber daya manusia tidak jelas serta tidak memiliki data dan informasi seringkali sistem informasi perusahaan juga tidak berfungsi dengan baik. Ketiga, tujuan dan fungsi-fungsi MSDM tidak terstruktur dan kurang spesifik (Mulyadi, 2009).

Pada penelitian ini, audit manajemen akan difokuskan pada proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan karyawan pada BPR Terusan Jaya Mojokerto. BPR Terusan Jaya merupakan badan usaha yang bergerak di bidang keuangan, dengan menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Kegiatan penghimpunan dana berupa bentuk simpanan, tabungan dan deposito. Kegiatan menyalurkan dana berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Terusan Jaya belum memiliki fungsi SDM yang baik. Selama ini seluruh peraturan dan program ditetapkan oleh pimpinan perusahaan sehingga pengelola SDM secara keseluruhan belum berjalan secara efektif. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Terusan Jaya tidak melakukan evaluasi perencanaan SDM yang pasti secara periodik, serta perencanaan SDM yang tidak mencakup seluruh aspek program-program SDM yang seharusnya dibentuk oleh perusahaan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan agar karyawan memiliki profesionalisme kerja yang tinggi namun pada perusahaan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Terusan Jaya program pelatihan dan pengembangan karyawan tidak dilakukan. Perusahaan belum melaksanakan penilaian kinerja karyawan secara akurat, belum ada standar penilaian yang jelas mengenai penilaian kinerja. Perusahaan belum melakukan perbaikan secara rutin dalam pengelolaan SDM agar tercapai efektivitas.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mendeskripsikan Bagaimana Audit Sumber Daya di PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Menurut Umar (2008:128) Manajemen

Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013: 4) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

### **Audit**

Auditing merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan (Mulyadi, 2009:2).

Menurut Jusup (2010: 11) menyatakan bahwa pengauditan adalah suatu sumber proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut Sukrisno Agoes (2012, h.11) jenis audit umumnya dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Manajemen Audit (*Operational Audit*)

Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

2. Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan-peraturan atau kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen, dewan komisaris) maupun pihak eksternal (Pemerintah, Bapepam, Bank Indonesia, Direktorat Jendral Pajak, dan lain-lain).

3. Pemeriksaan Intern (*Internal Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan.

4. Komputer Audit

Pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya menggunakan *Electronic Data Processing* (EDP) sistem.

Dalam pengumpulan informasi tentang aktifitas-aktifitas SDM, ada beberapa instrumen yang dapat membantu dalam menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, diantaranya:

1. *Wawancara*, wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas sumber daya manusia. Komentar mereka membantu tim audit mencari bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan-tindakan yang harus diambil oleh departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka. Demikian juga, sumbang saran manajer dapat mengungkapkan cara-cara untuk memberikan mereka servis yang lebih baik.
2. *Kuesioner*, karena wawancara itu menyita waktu dan mahal serta kerap hanya terbatas pada sedikit orang, banyak departemen sumber daya manusia yang menggunakan kuesioner-kuesioner untuk memperluas lingkup riset mereka. Selain itu, kuisisioner juga dapat memberikan jawaban-jawaban yang lebih terbuka dibandingkan wawancara tatap muka.
3. *Informasi Eksternal*, informasi adalah alat sentral dari tim audit. Perbandingan-perbandingan luar memberikan kepada tim audit suatu perspektif terhadapnya aktivitas-aktivitas perusahaan dapat dinilai.
4. Analisis Catatan
5. Eksperimen-Eksperimen Riset
6. Audit-Audit Internasional

### **Rekrutmen**

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses mendapatkan, menentukan dan menarik pelamar yang berkualitas untuk menduduki suatu posisi jabatan tertentu dilingkungan perusahaan. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena akan terjadi proses memilih terbaik dari yang baik. Sehingga setelah kebutuhan tenaga kerja dapat diperkirakan maka perusahaan melakukan rekrutmen dengan mengingat deskripsi kerja dan spesifikasi kerja yang menjadi standar kualifikasi dalam rekrutmen (Rivai, 2009 :148).

Sulistiyani dan Rosidah (2009:168) mendefinisikan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi karyawan pada suatu organisasi tertentu.

Tujuan – tujuan perekrutan menurut Siagian dalam Sulistiyani dan Rosidah (2009:171) adalah:

1. Rekrutmen sebagai alat keadilan sosial
2. Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimumkan efisiensi
3. Rekrutmen sebagai strategi responsivitas politik

### **Seleksi**

Menurut Rivai (2011 : 159) menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

Selanjutnya, menurut Simamora (2009:112) mengatakan seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Teguh

(2009:67) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru menurut RIvai (2011: 165) dikenal dengan dua cara yaitu :

1. Non Ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasarkan pada pemikiran dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dan jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal :

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b. Ijazah sekolah dan jumlah nilainya
- c. Surat keterangan kerja dan pengalaman
- d. Refrensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e. Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g. Keturunan dari pelamar
- h. Tulisan tangan pelamar

2. Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta pedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mencakup pada hal-hal berikut :

- a. Metode kerja yang sistematis
- b. Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
- c. Berorientasi pada prestasi kerja
- d. Berpedoman pada undang-undang perburuhan
- e. Berdasarkan kepada analisis jabatan dan ilmu sosial lainnya

### Penempatan Kerja

Menurut Hasibuan (2013:63) bahwa penempatan (*placement*) karyawan adalah “tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut”. Menurut Sunyoto (2012:122), penempatan merupakan “proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Menurut Riva'i dalam Suwatno (2011: 97) penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Pendapat tersebut menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Sehingga *the right man on the right place* tercapai.

sebelum menempatkan tenaga kerja ditempat mereka harus bekerja, perlu dipertimbangkan beberapa faktor menurut Hasibuan (2013 : 33-37) antara lain :

- a. Keahlian  
Adalah kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu.
- b. Keterampilan  
Adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih.
- c. Kualifikasi  
Keahlian yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten

### **Pelatihan**

Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik. Pelatihan karyawan menurut Edwin B Flippo (2011: 76) merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan bakat untuk menerapkan aktifitas kerja tertentu. Dengan pelatihan perusahaan memperoleh masukan yang baik menghadapi tantangan-tantangan manajemen yang terus berkembang dengan memiliki karyawan yang dapat memenuhi penyelesaian masalah-masalah yang ada.

Pelatihan membantu karyawan untuk melakukan pekerjaannya saat ini, dan pelatihan memberikan keuntungan jenjang karier bagi karyawannya dan menanamkan rasa tanggung jawab di masa yang akan datang (William B. Werther, JR. Keith Davis, 2004 : 282). Sementara menurut Garry Dessler (2001:263) pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan menjalankan pekerjaan mereka

### **Kompensasi**

Menurut Dessler (2007 : 46) Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka”

Menurut Hasibuan (2012 : 118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Nalendra (2008:20) menyatakan indikator kompensasi terdiri dari:

1. Gaji pokok. Imbalan dasar yang dibayarkan kepada pekerja menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan.
2. Tunjangan. Unsur-unsur balas jasa yang diberikan dalam nilai rupiah secara langsung kepada karyawan individual dan dapat diketahui secara pasti.
3. Bonus. Dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas dan semangat kerja karyawan. Penentuan besarnya pemberian bonus adalah berdasarkan

kebijakan perusahaan, tidak ada ketetapan yang pasti mengenai bonus yang diberikan.

### **Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2012 : 108) Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Menurut Siagian (2008:169) menyatakan Promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Pernyataan senada juga dikemukakan oleh Samsudin (2005:264) dengan mengungkapkan bahwa: Suatu promosi jabatan berate pula perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain berarti bahwa konvensasi (upah, gaji, dan sebagainya) menjadi lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan yang lama.

Persyaratan promosi yang dimiliki oleh perusahaan tidaklah sama antara satu dengan perusahaan lainnya. Masing-masing perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda dalam menentukan syarat-syarat promosi. Hasibuan (2012:111) menyebutkan beberapa syarat-syarat umum promosi yang biasa digunakan oleh perusahaan dalam promosi yaitu :

1. Kejujuran  
Karyawan harus jujur terutama pada diri sendiri, bahwa dan perjanjian dalam menjalankan jabatan tersebut, selain itu karyawan hendaknya tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadi.
2. Disiplin  
Karyawan harus mampu disiplin terhadap dirinya, tugas-tugasnya, serta peraturan yang ada dalam perusahaan, Disiplin sangat penting karena dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
3. Kerja sama  
Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal, maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.
4. Prestasi Kerja  
Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan peralatan dengan baik.
5. Kecakapan  
Aspek kreatifitas dan inovasi dalam penyelesaian tugas sangat diperhatikan. Karyawan harus mampu bekerja mandiri dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, tanpa mendapatkan bimbingan terus menerus dari atasannya.



### Kerangka Konseptual

Lebih lanjut kerangka konseptual dapat digambarkan pada skema sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan merupakan pendekatan penelitian kualitatif yang dilakukan untuk menggambarkan keadaan obyek atau persoalan yang ada dan tidak dimaksudkan untuk menarik/mengambil kesimpulan yang berlaku umum karena dalam penelitian ini penulis hanya mencoba memberikan tahu kelemahan-kelemahan pada operasi perusahaan dan mencoba memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi suatu gambaran yang utuh dan terorganisasi dengan baik mengenai aktivitas operasi perusahaan dalam menjaga kepastian kualitasnya (Sugiyono, 2015:16)

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto. Adapun rangkaian kegiatan penelitian ini meliputi : persiapan penelitian atau penyusunan proposal penelitian, penyusunan instrumen, uji coba instrumen, penyempurnaan instrumen, pengumpulan data, dan analisis data. Adapun waktu penelitian dilakukan pada Bulan Juli 2017.

### **Informan Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto dan objek penelitian ini adalah fungsi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto yaitu proses rekrutmen, seleksi dan program pelatihan

### **Identifikasi Variabel**

Menurut Sugiyono (2015:54) ada beberapa cara yang dilakukan untuk melakukan mengumpulkan data yaitu :

#### **1. Kuesioner**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tulisan kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang diukur dan tahu yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan untuk jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan dan pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau internet.

#### **2. Wawancara**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan data berdasarkan pada laporan diri sendiri (*self report*) atau setidak-tidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi.

#### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi dilakukan pada saat wawancara dan sebagai bukti ketika wawancara dilakukan oleh peneliti. Serta sebagai alat bantu ketika peneliti menemukan problem dalam pengumpulan data maka hasil dokumentasi bisa digunakan sebagai acuan untuk merevisi data yang diolah oleh peneliti.

### **Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif adalah analisis data dengan mengumpulkan dan menjelaskan data non angka, yang kemudian dibandingkan dengan teori yang bersangkutan untuk memperoleh kejelasan hasil yang dijadikan sebagai kesimpulan dan saran. Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia menggunakan elemen-elemen sebagai analisis data yang berfungsi mengukur sampai sejauh mana keberhasilan fungsi sumber daya manusia. Adapun elemen-elemen dalam analisis data adalah sebagai berikut:

#### **1. Menetapkan kriteria**

Kriteria adalah standar atau norma yang menjadi pedoman bagaimana seharusnya pihak-pihak dalam perusahaan melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkan dan menjadi tolak

ukur kinerja perusahaan sehingga dengan adanya kriteria dapat ditentukan apakah suatu kondisi menyimpang atau tidak

2. Mendeskripsikan kondisi

Kondisi adalah tindakan atau kejadian yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan. Untuk menyatakan kondisi, auditor harus mengumpulkan bukti yang relevan, kompeten, cukup dan material.

3. Menemukan penyebab

Penyebab merupakan seluruh tindakan manajerial ataupun operasional dari pengelola organisasi yang menimbulkan terjadinya penyimpangan antara rencana dengan realisasi. Semua aktivitas atau tindakan tersebut akan diperbandingkan dengan kriteria sehingga dapat diketahui apakah kriteria yang ada telah tercapai atau dijalankan. Penyebab juga termasuk suatu kondisi yang tidak melakukan suatu tindakan yang seharusnya dilakukan (menyimpang dari kriteria).

4. Menyimpulkan Akibat (*Effects*)

Akibat merupakan dampak yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab yang juga hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab. Akibat dapat bersifat positif dan negatif. *Effects* positif yaitu akibat yang bersifat ekonomis, efisien, dan efektif, sedangkan *effects* negatif akibat yang bersifat inefisien, tidak efektif dan pemborosan. Proses ini diakhiri dengan pemberian rekomendasi untuk perbaikan kepada manajemen.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dan seleksi karyawan di PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto sepenuhnya dilakukan oleh bagian *Manager*. Perekrutan karyawan dilakukan dalam jangka waktu yang tidak menentu. Rekrutmen dilakukan pada saat ada karyawan yang resign atau keluar, dan juga jika ada penambahan outlet baru dan pembentukan divisi baru. Menurut *Manager* PT.BPR Terusan Jaya Mojokerto biasanya jika tidak ada lowongan atau jabatan yang kosong, tetap menerima surat lamaran dari para calon karyawan yang suatu saat bisa diseleksi ketika ada lowongan. Proses rekrutmen dilakukan secara sederhana, yaitu hanya dengan menyeleksi dari surat lamaran pekerjaan yang sudah terkumpul dalam beberapa waktu terakhir yang belum pernah diproses. Proses penyeleksian surat lamaran tersebut didasarkan pada ketentuan yang telah dibuat oleh PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto. Jika pada beberapa surat lamaran tersebut tidak masuk ketentuan tersebut, maka akan mengumumkan lowongan pekerjaan lewat media iklan. PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto biasanya hanya melakukan rekrutmen untuk posisi *frontliner* (*marketing* dan *teller*) sedangkan untuk posisi lain dilakukan pada karyawan yang sudah beberapa tahun bekerja di PT. BPR Terusan Jaya Mojokerto untuk menempati divisi baru atau bisa dikatakan karyawan tersebut naik jabatan.

### Seleksi Dan Penempatan Kerja

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Seleksi karyawan

sangat penting bagi efektivitas organisasi, sehingga organisasi harus menjatuhkan pilihan yang cermat. Pilihan harus berpijak pada informasi yang relevan, tidak mahal, dan menyita waktu untuk dikumpulkan. Hasil seleksi yang cermat akan bermanfaat bagi individu dan organisasi. Setelah menentukan calon karyawan yang memenuhi kriteria kemudian dilakukan tes tertulis kemudian jika lulus dilanjutkan tes wawancara tahap pertama oleh bagian SDM. Jika calon karyawan memenuhi kualifikasi, wawancara terakhir akan dilakukan oleh pimpinan perusahaan.

### **Pelatihan Dan Pengembangan Karir**

Setiap pegawai baru di . BPR Terusan Jaya Mojokerto akan mendapat pelatihan 2 minggu yang akan dijadwalkan Pelatihan tersebut berisi :

#### *a. Introduction Program*

*Introduction program* adalah pelatihan yang diadakan oleh BPR Terusan Jaya Mojokerto masing-masing cabang kepada pegawai baru untuk memberikan pengetahuan kepada pegawai baru tentang sistem kerja Ban BPR Terusan Jaya Mojokerto Adapun isi dari introduction program ini adalah Sejarah, dan Standar Layanan. Setiap pegawai baru wajib mengikuti pelatihan ini selama 1 minggu.

#### *b. Banking Staff Program*

Pelatihan ini diadakan BPR Terusan Jaya Mojokerto selama 1 minggu. Biaya akomodasi dan transportasi semua menjadi biaya perusahaan. Kedua program ini wajib untuk diikuti karyawan baru yang sebagai salah satu syarat untuk tes pegawai tetap. Kemudian setelah selesai mengikuti pelatihan, karyawan tersebut akan menandatangani kontrak selama 6 bulan. Setelah melihat kinerja karyawan tersebut barulah akan diadakan tes pengangkatan pegawai tetap yang akan dijadwalkan tersendiri. Jika ada pelamar maka surat lamaran akan diproses

### **Kompensasi dan promosi**

Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengevaluasi kerja karyawan dan untuk mengembangkan kemampuan serta memotivasi karyawan, atau dengan kata lain penilaian kinerja karyawan dapat mengukur kinerja karyawan tersebut. Pimpinan perusahaan serta bagian SDM menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja karyawan, dan setelah itu menggunakan data tersebut dalam pemberian kompensasi untuk karyawan yang dinilai kinerjanya. sehingga perusahaan dapat menentukan kompensasi yang bisa diberikan pada karyawan seperti tunjangan, bonus libur atau bonus finansial. Penilaian kinerja karyawan telah berjalan namun belum ada standar penilaian kinerja karyawan yang terdokumentasi. Penilaian kinerja dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan dengan mengamati kinerja karyawan dilapangan. Pengamatan oleh pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan tidak dilakukan secara periodik. Penilaian berupa kedisiplinan, loyalitas, dan cara bekerja. Dengan adanya penilaian tersebut pimpinan dapat melakukan promosi jabatan pula pada karyawan jika karyawan tersebut mampu dan sesuai dengan kriteria promosi jabatan yang akan diselenggarakan.

## PEMBAHASAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi yang sangat penting bagi berjalannya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa fungsi SDM telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan suatu perusahaan, perlu dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program SDM. Setelah dilakukan audit sumber daya manusia pada BPR Terusan Jaya Mojokerto maka dapat diketahui bagaimana berlangsungnya aktivitas-aktivitas yang ada di perusahaan. Pembahasan atas hasil penelitian mengenai audit sumber daya manusia pada BPR Terusan Jaya Mojokerto diuraikan sebagai berikut:

### 1. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari calon tenaga kerja yang diperlukan guna memenuhi kebutuhan SDM yang diidentifikasi dalam perencanaan SDM. Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Proses rekrutmen yang ada di BPR Terusan Jaya Mojokerto sudah berjalan efektif. Perusahaan telah melakukan proses rekrutmen sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. BPR Terusan Jaya Mojokerto membuka lowongan dan diumumkan melalui *web*, papan pengumuman yang ada di perusahaan, maupun memberitahukan lowongan kepada perusahaan *outsourcing*. Calon tenaga kerja akan mengirimkan lamaran pekerjaan dengan kualifikasi sesuai syarat yang diberikan oleh perusahaan. Calon tenaga kerja tersebut akan dinilai secara administratif, dan apabila lolos syarat administratif maka akan lanjut ke tahap seleksi.

Rekomendasi juga masih terjadi pada proses rekrutmen di BPR Terusan Jaya Mojokerto. Sejauh ini, rekomendasi yang diterima oleh fungsi SDM hanya sebagai bahan pertimbangan tambahan untuk mempermudah proses rekrutmen. Pada proses rekrutmen, perusahaan tetap mengutamakan kemampuan yang dimiliki oleh calon tenaga kerja. Rekomendasi seperti ini merupakan hal yang wajar terjadi pada proses rekrutmen apabila rekomendasi hanya sebagai bahan pertimbangan tambahan dan perusahaan tetap mengutamakan kemampuan yang dimiliki calon tenaga kerja.

### 2. Seleksi dan Penempatan Karyawan

Seleksi merupakan tahap yang penting untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hasil seleksi kemudian akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus dengan cermat dan hati-hati dalam menentukan pilihan pada tahap seleksi dan penempatan karyawan ini, karena akan berpengaruh pada aktivitas organisasi kedepannya.

Proses seleksi yang ada di BPR Terusan Jaya Mojokerto sudah berjalan efektif. Perusahaan telah melakukan proses seleksi dengan baik sesuai

dengan prosedur. Proses seleksi ini dilakukan oleh manajer SDM dan manajer pada divisi yang terkait. Seleksi terdiri atas wawancara dan tes psikologi. Apabila calon karyawan lolos dalam proses seleksi, maka akan melalui masa percobaan selama 3 bulan dan ditempatkan pada posisi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Sedangkan untuk penempatan SDM yang ada di BPR Terusan Jaya Mojokerto belum berjalan efektif. Masih terdapat ketidaksesuaian antara standar jumlah karyawan yang ada di tiap divisi dengan praktik yang ada di lapangan. Pada penempatan karyawan, perusahaan telah memiliki standar berkaitan dengan jumlah karyawan pada tiap divisi. Pada praktiknya terdapat temuan bahwa proporsi jumlah karyawan untuk tiap divisi tidak sesuai dengan standar perusahaan. Adanya divisi tertentu yang memiliki jumlah karyawan melebihi standar yang telah ditetapkan. Hal tersebut dikarenakan terdapat divisi yang kosong atau merasa kewalahan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga membutuhkan tambahan karyawan. Kebutuhan tambahan karyawan ini didapatkan dari karyawan pada divisi lain, sehingga pada divisi lain tersebut kekurangan karyawan. Hal ini menyebabkan proses kerja pada divisi yang diambil kuota karyawannya tersebut menjadi terganggu.

Pada struktur organisasinya, BPR Terusan Jaya Mojokerto telah memiliki ketentuan berapa jumlah karyawan untuk perusahaannya dan diatur proporsi jumlah karyawan untuk tiap-tiap divisi. Ketika menyusun proporsi karyawan tersebut seharusnya sudah dipertimbangkan dengan baik sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.

#### **4. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok atau seluruh organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan SDM dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya. Program pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di BPR Terusan Jaya Mojokerto sudah berjalan efektif. Perusahaan telah menjalankan program pelatihan dan pengembangan SDM dengan baik dan berlangsung secara periodik. Program pelatihan dan pengembangan SDM di BPR Terusan Jaya Mojokerto ada yang bersifat wajib bagi semua karyawan. Ada juga pelatihan yang hanya untuk karyawan pada divisi tertentu. Program ini dilatih oleh *trainer* yang ahli di bidangnya untuk melatih karyawan. Program pelatihan dan pengembangan ini dapat membantu karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan.

#### **5. Kompensasi dan Promosi Jabatan**

BPR Terusan Jaya Mojokerto memberikan kompensasi pada karyawan sesuai dengan penilaian kinerja dan beban kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk tunjangan dan bonus lainnya seperti bonus libur atau tambahan cuti bulanan sehingga karyawan dapat melakukan refres

sejenak agar dapat fress kembali dalam bekerja. Kompensasi diberikan secara periodic dan bergantian tiap karyawan agar tidak menimbulkan rasa iri dan kecewa pada karyawan. Kompensasi juga diberikan berdasarkan penilaian manajemen terhadap hasil kerja, kinerja, prestasi kerja, masa kerja dan beban kerja karyawan tersebut.

Selain itu BPR Terusan Jaya Mojokerto memiliki program perencanaan dan pengembangan karir (promosi jabatan) bagi karyawannya yang memiliki kemampuan untuk menduduki jabatan pada posisi-posisi tertentu. Program perencanaan dan pengembangan karir memungkinkan karyawan mengalami kenaikan pangkat/jabatan sesuai syarat dan kemampuannya. Adanya perencanaan dan pengembangan karir, menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan karyawan dalam memegang tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki kemampuan yang baik dan memadai dalam ketrampilan serta keahlian yang sifatnya teknis maupun manajerial sebagai seorang pengambil keputusan.

Program perencanaan dan pengembangan karir di BPR Terusan Jaya Mojokerto sudah berjalan efektif. Adanya perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan, menunjukkan perusahaan memperhatikan karyawannya yang berprestasi. Terdapat tingkatan posisi pada struktur organisasi di BPR Terusan Jaya Mojokerto yakni dari *level contract, staff (permanent), senior staff, section head, manager*,.. Karyawan *staff* akan melewati masa kontrak terlebih dahulu selama dua tahun, apabila menunjukkan kinerja yang baik maka akan diangkat menjadi karyawan tetap. Selanjutnya setelah menjadi karyawan tetap maka karyawan dapat naik posisi lagi menjadi *senior staff*, berdasarkan masa kerja dan prestasi kerja karyawan. Apabila terdapat posisi yang kosong untuk *section head, manager*, maka karyawan dengan level di bawahnya dapat dipromosikan untuk menduduki posisi tersebut. Adanya promosi jabatan didasari oleh prestasi dan kemampuan karyawan untuk menduduki posisi tersebut. Sebelum naik jabatan, karyawan akan dipersiapkan dengan melewati masa percobaan selama tiga bulan terlebih dahulu. Apabila karyawan menunjukkan kinerja yang baik, maka karyawan tersebut akan naik jabatan. Perusahaan juga memberikan pelatihan kepemimpinan bagi karyawan yang mendapat kenaikan jabatan. Promosi jabatan ini dapat memotivasi karyawan untuk semakin berkembang dalam kariernya.

## KESIMPULAN

Dari uraian penjelasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Proses perekrutan karyawan dilakukan dalam jangka waktu yang tidak menentu yaitu pada saat ada jabatan yang kosong karena karyawan yang dipindahtugaskan ke kantor lain atau karena ada karyawan yang pensiun atau sudah tidak bekerja lagi pada atau pembentukan divisi baru. Proses perekrutan dilakukan secara sederhana yaitu hanya dengan menyeleksi surat lamaran yang telah terkumpul beberapa waktu lalu, prosesnya meliputi

seleksi administrasi atau seleksi surat lamaran yang telah terkumpul tersebut. Setelah itu barulah proses seleksi dilakukan.

2. Proses seleksi karyawan pada BPR Terusan Jaya Mojokerto hampir sama dengan proses seleksi perusahaan lain. Proses seleksi terdiri dari beberapa tahap yaitu Tahap I Tes Tertulis, Tahap II adalah wawancara, Tahap III adalah Tes Psikologi dan Tahap terakhir adalah *Medical Check Up*. Pada Tahapan tersebut masing-masing menggunakan sistem gugur. Setelah semua proses seleksi selesai karyawan tersebut akan ditempatkan pada posisi atau jabatan sesuai dengan kualifikasi mereka
3. Proses Penempatan kerja tidak dilakukan sesuai dengan prosedur yang seharusnya dimana terdapat karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi lulusan dan posisi pekerjaan.
4. BPR Terusan Jaya Mojokerto, memberikan pelatihan pada calon karyawan selama 1 tahun yang kemudian akan dilakukan penempatan kerja sesuai dengan hasil pelatihan dan prestasi kerja karyawan tersebut
5. BPR Terusan Jaya Mojokerto memberikan kompensasi pada karyawan sesuai dengan kinerja, masa kerja, prestasi dan beban kerja karyawan. Kompensasi diberikan dalam bentuk tunjangan dan bonus antara lain pemberian libur atau cuti tambahan secara periodik.
6. BPR Terusan Jaya Mojokerto memiliki program perencanaan dan pengembangan karir (promosi jabatan) bagi karyawannya yang memiliki kemampuan untuk menduduki jabatan pada posisi-posisi tertentu. Program perencanaan dan pengembangan karir memungkinkan karyawan mengalami kenaikan pangkat/jabatan sesuai syarat dan kemampuannya.

### SARAN

1. Proses rekrutmen dan seleksi karyawan diharapkan dapat lebih mementingkan pelamar yang memenuhi syarat dan juga untuk lulusan pendidikan para pelamar sebaiknya memilih yang berhubungan dengan perbankan atau perbankan agar dapat memajukan . BPR Terusan Jaya Mojokerto.
2. PT BPR Terusan Jaya Mojokerto dapat mencoba untuk menginformasikan kepada khalayak umum jika ada lowongan atau adanya proses perekrutan dan seleksi karyawan, karena jika terdapat banyak pelamar maka proses perekrutan dikatakan telah berhasil dan dapat memilih pelamar yang benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Prosedur penempatan kerja dapat dilakukan sesuai dengan proses penempatan kerja yang tepat dimana kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan calon karyawan yang akan memasuki posisi tersebut sehingga kinerja yang dibutuhkan dapat lebih optimal.
4. Kompensasi dan promosi karyawan dilaksanakan dengan menyesuaikan prestasi kerja dan kondisi perusahaan sehingga dapat memotivasi semangat kerja karyawan dan meningkatkan kinerja menjadi lebih optimal.



5. Seharusnya BPR Terusan Jaya Mojokerto mempunyai perlindungan terhadap karyawan. Program perlindungan karyawan itu penting untuk meningkatkan profesionalisme dan prestasi kerja atau kinerja karyawan maka harus diperhatikan masalah kesejahteraannya serta memperhatikan keamanan dan kenyamanan kerja, sehingga karyawan yang bersangkutan dapat memuaskan perhatian sepenuhnya kepada tugas pokok sehari-hari. Perusahaan seharusnya memberikan asuransi kesehatan pada karyawannya.
6. Seharusnya setiap divisi diisi dengan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dan tidak diisi hanya satu orang untuk dua divisi sehingga kinerja karyawan menjadi kurang optimal.

### DAFTAR PUSTAKA

- A.A., Arens, Loebbecke. 2009. *Auditing: Pendekatan Terbaru*, Edisi 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Agoes, Sukrisno. 2008. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik*, Jilid 1, Edisi Keempat, Jakarta : Salemba Empat
- Alwi, Syafarudin. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPF
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian : suatu pendekatan praktek*, Jakarta : Rineka Cipta
- Bayangkara, IBK. 2010. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Dessler Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Edisi Kesepuluh. Jilid Dua PT Indeks
- Divisi PPM Management. 2008. *Outsourcing*. Jakarta: PPM Riset Manajemen.
- Flippo, B Edwin. 2010. *Manajemen personalia*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga
- Ghozali, Imam. 2011. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2006. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuhbelas. Jakarta : Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2009. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuhbelas. Jakarta : Bumi Aksara
- S.P. 2012. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuhbelas. Jakarta : Bumi Aksara
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmusosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Ed. 2. Jakarta: Erlangga.
- Kountur, Ronny. 2007. *Metode penelitian untuk penulisan skripsi dan tesis*, Cetakan kedua. Jakarta : PPM
- Kurniawan, Saefullah dan Ernie, Tisnawati, Sule 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Mangkuprawira Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia

- Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Cetakan Ke Tujuh. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Cetakan Ke Tujuh. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2006. "*Manajemen Sumber Daya Manusia* ", Edisi Sembilan. Jakarta : Salemba Empat.
- Muhammad. 2010. *Manajemen Agribisnis*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyadi, 2009, *Auditing*, Jakarta : Salemba Empat.
- Narbuko, Cholid, Achmadi, Abu. 2007. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- , 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Nugroho, Bhuno Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*, Andi, Yogyakarta.
- Riduwan, Drs, M.B.A.2009. *Skala Pengukuran variabel-variabel penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Rivai, Veithzal, dan Sagala, EJ. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- , 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Sanusi, Anwar, 2003. *Metodologi Penelitian Praktis Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi. Edisi Pertama*. Cetakan Pertama. Malang: Buntara Media
- Saryono. 2011. *Metodologi Penelitian Kebidanan*. Jakarta : Nuha Medika
- Sastrohadiwiryo, Siswanto B. 2005. "*Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*". Edisi III. Jakarta : Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2004. "*Audit Manajemen*". *Edisi Soft Cover*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, 2009, *Riset Pemasaran*, Jakarta, Gramedia Utama
- , 2010. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung; PT. Refika Aditama.
- Sugiyono, 2012. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Suwatno. 2011. *Manajemen SDM*. Bandung : Alfabeta
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung
- Yuli, Sri B. C. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Malang: UMM Press.
- Yulianti. 2013. *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektifan Kinerja Sumber Daya pada AdiTV Yogyakarta*. Universitas Negeri, Yogyakarta.